

ANALISIS PENINGKATAN KINERJA PERBANKAN MELALUI *STRATEGY MAP* DAN *BUSINESS PROCESS MAP*

¹Sigit Dwi Purnomo

²Teddy Oswari

^{1,2}Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma

¹sigit_gerard@yahoo.com

²toswari@staff.gunadarma.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam mewujudkan visi dan misinya menggunakan strategy map dan business process map yang digambarkan melalui balance scorecard kedalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Objek penelitian ini adalah Bank BNI (Persero) Tbk, Cabang utama Depok. Perspektif finansial dapat dilihat dari tingkat rasio yang telah dibahas sebelumnya yaitu, rasio likuiditas, rasio rentabilitas dan rasio solvabilitas, rasio efisiensi usaha, serta rasio usaha bank. Pada rasio likuiditas mengalami penurunan dan kenaikan yang menandakan rasio ini tidak stabil.

Rasio solvabilitas mengalami penurunan pada tahun 2008 dari primary ratio sebesar 7,64% dan CAR sebesar 14,50%. Rasio Rentabilitas mengalami penurunan terlihat pada rasio net profit margin dan return on equity capital dan peningkatan pada gross profit margin. Rasio efisiensi usaha mengalami peningkatan pada rasio leverage multiplier pada tahun 2008 dengan 13,07 kali dan interest expense ratio mengalami peningkatan dan penurunan pada tahun 2008 dengan 4,12% Rasio usaha bank mengalami penurunan pada rasio Liquidity Risk pada periode tahun 2008 dengan 2,94% dan risk assets ratio dengan 10,72% dan deposit risk ratio sebesar 9,45%.

Persepsi non keuangan yang terdiri dari perspektif pelanggan, perspektif proses inovasi dan operasi, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada perspektif non finansial ini, persepsi pelanggan skor rata-rata yang bernilai 3,72, perspektif proses bisnis internal terhadap inovasi dan operasi menunjukkan nilai 4,07 dan 4,19. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari rata-rata skor kepuasan karyawan dengan nilai 4,31.

Kata Kunci: balanced scorecard, strategy map, business process map, kinerja

ABSTRACT

Target of this research is to know company performance in realizing its mission and vision use strategy map and process business map depicted through balance scorecard into four in perspective that is in perspective of finance, in perspective of customers, in perspective of internal business, in perspective of study and growth. This object research is Bank BNI (Persero) Tbk, main branch in Depok. Perspective of visible financial from ratio storey level which have been studied previously that is, ratio liquidities, solvency ratio and rent ability ratio, efficiency ratio of effort, and also ratio of effort bank at ratio liquidities experience of increase and degradation designating this ratio is unstable.

Solvency ratio experience of degradation in the year 2008 from primary ratio of equal to 7,64% and CAR of equal to 14,50%. ratio of rent ability experience of degradation

seen at ratio of net profit of margin and return on equity capital and improvement of at gross of profit margin. Ratio of efficiency of effort experience of improvement of at ratio of leverage multiplier in the year 2008 by 13,07 is time rill and interest of expense ratio experience of improvement and degradation in the year 2008 by 4,12% Ratio of effort bank experience of degradation of at ratio of Liquidity Risk of at period of year 2008 by 2,94% and Risk Assets Ratio by 10,72% and Deposit Risk Ratio of equal to 9,45%.

Perception is non finance consisted of in perspective of customers, in perspective process innovation and operate for, in perspective and also growth and study. At in perspective is non this financial, perception of customer score of valuable mean 3,72, in perspective process internal business to innovation and operate for show assess 4,07 and 4,19. Growth and study from mean of score of fasting of employees with value 4,31.

Key word: balanced scorecard, strategy map, business process map, performance

PENDAHULUAN

Perusahaan adalah sebuah lembaga dimana didalamnya terdapat berbagai macam bagian penting. Bagian-bagian tersebut akan berinteraksi agar segala visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Ukuran keberhasilan kinerja perusahaan dapat dikatakan sempurna apabila telah memuaskan segala perspektif.

Dalam mengukur kinerja perusahaan, *strategy map* dan *business process map* merupakan sarana sebuah organisasi untuk mencapai visi. Untuk mencapai visi tersebut, *strategy map* ini mengembangkan kartu catatan angka seimbang (*balanced scorecard*). *Balanced scorecard* mencakup dalam menterjemahkan visi dan strategi perusahaan dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun kedalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Seperti pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sufa, Mila (2008) tentang Strategi Peningkatan Kinerja Pada Bank X dengan *Business Process MAP* yang menyatakan bahwa dalam pelaksanaannya jasa perbankan mengacu pada nilai-nilai TRIP (Transparansi, Responsif, Integritas, dan

Profesionalisme). Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah “Bagaimana kinerja Bank BNI untuk mewujudkan visi dan misinya melalui *strategy map* dan *business process map* dengan pendekatan *balance scorecard*?” Mengingat pembahasan *balance scorecard* yang sangat luas maka penulis membatasi penelitian sebagai pada perspektif finansial, peneliti secara umum dilakukan dengan menggunakan rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas, rasio efisiensi usaha bank, serta rasio resiko usaha bank dengan menggunakan neraca dan laporan laba rugi perusahaan pada periode 2005-2008 Bank BNI untuk mengukur kinerja bank. Pada perspektif pelanggan, penelitian dilakukan dengan menggunakan data hasil kepuasan pelanggan melalui kuesioner dan responden yang dipilih adalah nasabah bank BNI sebanyak 30 nasabah. Pada perspektif bisnis internal, penelitian dilakukan dengan menggunakan data evaluasi bisnis internal, meliputi proses operasi dan inovasi dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, penelitian dilakukan dengan menggunakan data kepuasan karyawan, motivasi dan kemampuan bekerja

melalui kuesioner, dan responden yang dipilih adalah karyawan bank BNI.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam mewujudkan visi dan misinya menggunakan *strategy map* dan *process business map* yang dipaparkan melalui *balance scorecard* kedalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Mulyadi, 2007 dalam bukunya tentang Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard* menyatakan bahwa *Balance Scorecard*, merupakan suatu alat untuk mengukur kinerja eksekutif dimasa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Gaspersz, Vincent, 2003 terdapat empat perspektif *balance scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu perspektif finansial, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan.

METODE PENELITIAN

Objek dalam metode penelitian ini adalah Bank BNI (Persero) Tbk Cabang Utama Depok. Data atau variabel yang digunakan adalah laporan keuangan Bank BNI yang sudah dipublikasi dari periode tahun 2005-2008, kemudian pelanggan dan juga karyawan Bank BNI cabang utama Depok. Metode pengumpulan data dilakukan dengan studi pustaka dan studi lapangan. Studi pustaka dilakukan dengan membaca dan memahami berbagai referensi yang berkaitan dengan teori *Balance scorecard* beserta *strategy map* dan *process business map* dengan maksud untuk menemukan konsep-konsep yang dapat dijadikan

landasan teori bagi penelitian. Studi lapangan dilakukan dengan peninjauan langsung guna mendapatkan data yang diperlukan dengan cara observasi dan survey dengan membagikan kuesioner kepada nasabah dan karyawan Bank BNI cabang utama Depok. Metode analisis data adalah metode penelitian dalam rangka memperoleh jawaban perumusan masalah yang di buat. Dalam hal ini penulis menggunakan metode deskriptif kuantitatif dan model analisa dimana penulis mendeskripsikan aspek analisis laporan keuangan dan menganalisis data yang ada. Berdasarkan data yang diperoleh, maka alat analisis yang digunakan oleh penulis adalah sebagai berikut pada ukuran *financial* penelitian secara umum dilakukan dengan menggunakan rasio likuiditas yang terdiri dari *quick ratio*, *banking ratio*, dan *cash ratio*, rasio solvabilitas yang terdiri dari, *primary ratio*, *equity ratio*, dan *car*, rasio rentabilitas yang terdiri dari, *gross profit margin*, *net profit margin*, *return on equity capital*, rasio efisiensi usaha terdiri dari *leverage multiplier* dan *interest expense ratio* dan rasio usaha bank terdiri dari *liquidity risk*, *capital risk*, dan *deposit risk ratio*.

Pada pengukuran pelanggan dan karyawan, penelitian secara umum dilakukan dengan menggunakan tabel kuesioner kepuasan pelanggan dan karyawan dengan menggunakan skala likert's.

PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *strategy map* dan *bussines procces map* yang diukur dengan menggunakan *balanced scorecard* yang memakai empat perspektif, yaitu *financial* atau keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis dilakukan

dengan melihat data history laporan keuangan periode tahun sebelumnya serta target yang akan dicapai analisis dilakukan berdasarkan rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas, rasio efisiensi usaha serta rasio usaha

bank. Pada perspektif *financial* menggunakan data laporan keuangan Bank BNI Persero Tbk tahun 2005-2008 dan alat analisis yang digunakan adalah rasio-rasio keuangan untuk mengukur tingkat kinerja bank.

Tabel. 1
Rasio Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan

| Keterangan | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Likuiditas | | | | |
| <i>Quick Ratio</i> | 32,89% | 39,12% | 36,26% | 29,42% |
| <i>Banking Ratio</i> | 50,56% | 46,04% | 56,93% | 65,17% |
| <i>Cash Ratio</i> | 117,59% | 143,23% | 120,16% | 111,12% |
| Solvabilitas | | | | |
| <i>Primary Ratio Equity</i> | 8,04% | 8,73% | 9,39% | 7,64% |
| <i>Capital Adequency Ratio</i> | 16,67% | 15,95% | 17,65% | 14,50% |
| Rentabilitas | | | | |
| <i>Gross Profit Margin</i> | 22,95% | 22,23% | 20,89% | 30,89% |
| <i>Net Profit Margin</i> | 9,47% | 10,75% | 4,72% | 6,05% |
| <i>Return on Equity Capital</i> | 11,89% | 13,01% | 5,21% | 7,92% |
| Efisiensi Usaha | | | | |
| <i>Leverage Multiplier</i> | 12,42 kali | 11,45 kali | 10,64 kali | 13,07 kali |
| <i>Asset Utilization</i> | 10,15% | 10,67% | 10,48% | 10,03% |
| <i>Interest Expense Ratio</i> | 5,01% | 5,63% | 5,06% | 4,12% |
| Rasio Usaha | | | | |
| <i>Liquidity Risk</i> | 4,92% | 11,80% | 6,08% | 2,94% |
| <i>Capital Risk</i> | 11,21% | 13,29% | 15,11% | 10,72% |
| <i>Deposit Risk Ratio</i> | 10,31% | 10,83% | 11,78% | 9,45% |
| Laba | 2.255.783 | 2.839.639 | 1.481.140. | 1.932.385 |

Sumber: Bank "ABC"

Faktor penting lain untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan *balanced scorecard* adalah perspektif pelanggan. Perspektif ini penulis hanya mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang mencerminkan kinerja perusahaan. Persaingan bisnis di dunia perbankan makin kompetitif mengharuskan perusahaan untuk dapat memahami kebutuhan pelanggan serta memberikan pelayanan yang terbaik dan memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Tabel. 2
Hasil Perhitungan Kuesioner Pengukuran Kepuasan Pelanggan

| A. Pelayanan Transaksi | Hasil |
|---|-------|
| 1. Cara karyawan menyambut pelanggan | 4,1 |
| 2. Sikap karyawan dalam menjawab pertanyaan | 3,8 |
| 3. Kecepatan Pelayanan | 3,36 |
| 4. Tata Krama karyawan dalam menerima panggilan telepon | 3,8 |
| 5. Profesional kartawan | 3,833 |
| 6. Promosi Produk | 3,2 |
| 7. Kemudahan mendapatkan informasi | 3,56 |
| B. Pelayanan dan Penanganan | |

| | |
|---|---------------|
| 8.Ketersediaan dan keramahan staff | 4,2 |
| 9.Profesionalisme staf dalam melayani pelanggan | 4 |
| 10.Kualitas penanganan staff dalam menyelesaikan masalah | 3,7 |
| 11.Waktu/ lama proses penanganan masalah kepada pelanggan | 3,36 |
| Jumlah | 40,931 |

Sumber: Data diolah

Dari hasil kuesioner rata-rata kepuasan pelanggan dalam pelayanan transaksi yang diberikan perusahaan menunjukkan skor 3,72 yang berarti hampir semua pelanggan merasa sangat puas atas pelayanan yang telah diberikan oleh PT. BNI (Persero) Tbk.

Tabel. 3
Hasil Perhitungan Pengukuran Kuesioner
Proses Inovasi

| Pertanyaan | Hasil |
|--|---------------|
| 1. Perluasan usaha di lokasi berbeda | 3,83 |
| 2. Keanekaragaman produk yang ditawarkan | 2,46 |
| 3.Perusahaan harus selalu memperhatikan kualitas pelayanan | 4,27 |
| 4.Perusahaan harus selalu mengadakan penelitian dan pengembangan di dalam penambahan pelayanan yang ditawarkan | 4,38 |
| 5.Untuk mengenalkan pelayanan baru, sebaiknya diadakan promosi atau iklan melalui media cetak atau elektronik | 3,77 |
| Jumlah | 20,389 |

Sumber: Data diolah

Dari hasil kuesioner rata-rata kinerja perusahaan untuk proses inovasi menunjukkan skor 4,07 yang berarti PT BNI (Persero) Tbk dapat dikatakan telah berhasil menghasilkan inovasi secara maksimal.

Tabel. 4
Hasil Perhitungan Pengukuran Kuesioner
Proses Operasi

| Pertanyaan | Hasil |
|--|---------------|
| 1. Untuk menghasilkan laba maksimal, maka perusahaan harus melakukan efisiensi waktu dan biaya | 4,22 |
| 2. Terdapat standar waktu proses pelayanan terhadap pelanggan | 4,22 |
| 3. Pelayanan karyawan perusahaan harus sopan, ramah, dan informatif | 4,33 |
| 4. Jalinan hubungan baik dengan pelanggan | 4,22 |
| 5. Pemberian informasi tentang produk baru setiap terjadi transaksi | 4 |
| Jumlah | 20,999 |

Sumber: Data diolah

Dari hasil kuesioner rata-rata kinerja perusahaan untuk proses operasi menunjukkan skor 4,19 yang berarti PT BNI (Persero) Tbk dapat dikatakan telah berhasil meningkatkan kinerja perusahaan karena rentang skala menunjukkan skor tersebut berada pada posisi sangat maksimal.

Tabel. 5
Hasil Perhitungan Pengukuran Kepuasan
Karyawan

| Pertanyaan | Hasil |
|--|-------|
| 1.Saya menyukai pekerjaan saya | 4,33 |
| 2.Perusahaan perlu memberikan penghargaan atas hasil kerja yang telah dilakukan karyawan | 4,38 |
| 3.Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk promosi dan kenaikan jabatan | 4,16 |

| | |
|---|--------|
| 4. Penghasilan yang diterima sesuai dengan pendidikan dan jabatan karyawan | 4,55 |
| 5. Rekan-rekan saya hangat, ramah dan menyenangkan | 4,38 |
| 6. Atasan saya bisa menghargai masukan dan pendapat | 4,16 |
| 7. Perusahaan ini mempunyai reputasi yang baik di masyarakat | 4,5 |
| 8. Manajemen bersifat terbuka dan melakukan komunikasi dua arah dengan karyawan | 3,77 |
| Jumlah | 34,556 |

Sumber: Data diolah

Dari hasil kuesioner, rata-rata kepuasan karyawan berada pada skor 4,31 yang berarti karyawan PT BNI (Persero) Tbk selama ini setuju akan kebijakan-kebijakan yang telah diterapkan oleh perusahaan, dan ini menunjukkan bahwa mereka merasa sangat puas bekerja sebagai karyawan PT BNI (Persero) Tbk.

Bank BNI (Persero) Tbk, memiliki visi adalah menjadi bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja. Sedangkan misinya adalah memaksimalkan *stakeholders value* dengan menyediakan solusi keuangan yang fokus pada segmen pasar korporasi, komersial dan konsumen.

Prioritas utama pada terletak pada kesuksesan finansial, keterkaitannya dengan perspektif konsumen, proses bisnis internal dan pembelajaran, hubungan sebab akibat antara strategi dalam tiap perspektif. Gambaran proses yang diimplementasikan berjalan sebagai berikut: Diawali dengan peningkatan kualitas SDM melalui peningkatan kesejahteraan karyawan, peningkatan loyalitas, peningkatan tanggung jawab karyawan, serta menjadikan karyawan yang berdaya.

Meningkatkan kualitas SDM, pengembangan internal organisasi melalui internal bisnis proses dapat dilakukan. Karena dengan SDM yang profesional, komitmen untuk melakukan inovasi dan pengembangan produk sesuai kebutuhan pasar, serta meningkatnya kualitas layanan. Meningkatkan kualitas layanan, kepuasan konsumen akan tercapai dan dengan kredibilitas yang baik maka secara otomatis jumlah konsumen akan bertambah, mempertahankan loyalitas konsumen, meningkatkan kepuasan nasabah, serta meningkatkan kualitas hubungan dengan konsumen. Hal ini akan meningkatkan *Market Share*. Peningkatan *Market Share* akan mendorong peningkatan pendapatan usaha, dan direpresentasikan dalam perspektif finansial yang diupayakan dengan menaikan CAR, serta beberapa rasio likuiditas, rentabilitas, solvabilitas, serta rasio usaha bank dan efisiensi usaha bank.

PENUTUP

Hasil analisis peningkatan kinerja PT Bank BNI (Persero) Tbk melalui *strategy map* dan *business process map* yang dijabarkan melalui *balance scorecard* yaitu dari perspektif finansial pada periode 2005-2008 untuk rasio likuiditas mengalami penurunan dan peningkatan yang menandakan bahwa rasio ini tidak stabil. Rasio solvabilitas mengalami penurunan dilihat pada tahun 2008 dari primary ratio sebesar 7,64% dan CAR sebesar 14,50%. Rasio rentabilitas mengalami peningkatan dan penurunan, penurunan ini terlihat pada rasio *net profit margin* dan *return on equity capital* dan peningkatan terjadi pada *gross profit margin*. Rasio efisiensi usaha mengalami peningkatan pada rasio *leverage multiplier* pada periode tahun 2008 dengan nilai 13,07 kali dan untuk

interest expense ratio mengalami penurunan dan peningkatan pada periode tahun 2008 dengan 4,12%. Rasio usaha bank mengalami penurunan terjadi pada rasio *liquidity risk* pada periode tahun 2008 sebesar 2,94% dan *risk assets ratio* sebesar 10,72% dan *deposit risk ratio* sebesar 9,45%

Pada perspektif non finansial ini, persepsi pelanggan terhadap kinerja PT Bank BNI ini dapat dikatakan baik karena terlihat dari skor rata-rata yang bernilai 3,72, yang berarti pelanggan merasa puas. Pada perspektif proses bisnis internal terhadap inovasi dan operasi, dapat dikatakan sangat baik karena rata-rata skor menunjukkan nilai 4,07 dan 4,19 yang berarti bahwa perusahaan telah melakukan proses inovasi dan operasi yang sangat maksimal. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikatakan sangat baik, karena dapat dilihat dari rata-rata skor kepuasan karyawan dengan nilai 4,31 yang berarti karyawan merasa sangat puas dengan kebijakan perusahaan.

PT Bank BNI (Persero), Tbk sebaiknya mempertimbangkan untuk menerapkan konsep *balance scorecard* melalui pendekatan *strategy map* dan bussiness process map sebagai tolak ukur kinerjanya, karena dengan menerapkan konsep ini, perusahaan dapat menilai kualitas dan kinerja diri sendiri bukan saja dari segi finansial saja tetapi dapat juga dinilai dari segi pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Gasperz, Vincent. 2005. Sistem Manajemen Terintegrasi : *Balanced Scorecard* dengan Sig Sigma untuk Organisasi dan Pemerintah. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- [2] Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard*:

Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Erlangga, Jakarta.

- [3] Muljono, Teguh Pudjo. 1995. Analisa Laporan Keuangan untuk Perbankan. Djembatan, Jakarta.
- [4] Mulyadi. 2007. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis *Balanced Scorecard*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Jakarta.
- [5] Sufa, Mila Faila. 2008. Strategi Peningkatan Kinerja Pada Bank X Dengan Business Process MAP, Surabaya.